

経営診断法の革新

宮 原 義 友

はじめに

第2次世界大戦後、日本が直走りに走り続けてきた工業社会は成長期を経て成熟期に入り、現在、転換期を迎えている。物資やエネルギーを大量に消費し、量的拡大を指向する工業社会は、資源の有限性、自然環境の保全、物質的豊かさに対する生活者の疑問などにより方向転換を求められている。歴史的にとらえれば、18世紀後半にイギリスで起った産業革命に伴い出現した新しい社会＝工業社会の転換を意味する。

労働に依存する家内制手工業生産から、動力・機械を中心とする工場制生産へと生産技術の変革が行われることによって、資本主義的生産体制が確立するとともに、工業社会が成立し、今日の先進国に見られるような高度に発達した工業社会が出現したのである。資本主義的生産体制の主役として、社会に有用な商品やサービスを提供すること、商品やサービスの生産活動や販売活動に必要な人材の雇用を通して人々に雇用機会と所得機会を提供する企業は工業社会の成長・発展に多大の貢献をした。

しかしながら、工業社会の発展は必ずしもプラスの効果だけをもたらしたとは言えず、むしろ宇宙船“地球号”にとっては危機的な状況をつくりつつあると指摘されている。このことは工業社会の主役であり、牽引車であった企業の在り方そのものに大きな原因がある。企業は資本主義経済の

なかで、営業の自由を保証され、有用な商品やサービスの提供と雇用機会・所得機会を提供する経済的機関として活動してきた。その結果として物質的な豊かな社会を実現できた反面、地球の温暖化や砂漠化、稀少動植物の絶滅、オゾン層の破壊など、人類の生存さえ脅かす状況をつくりだした。

このように、工業社会において主役として活躍してきた企業は、工業社会の転換とともに企業の存在そのものを問い直されている。経営診断とは経営者が当面する経営問題の解決にあたって、助言・援助を求めようとする時に依頼できる専門的サービスである。それ故に、企業の存立基盤が揺らぎ、経営者が企業経営についての的確な助言・援助を求めている現代こそ、経営診断が最も必要とされていると言っても決して過言ではない。

しかるに、中小企業診断士をはじめとして、わが国のコンサルタントには活躍の場が十分にあるとは言えないのが実状である。換言すれば、経営診断に関する需要は相当見込まれると思われるが、潜在化した状況にある。本論では、転換期にある企業の経営者に対して、的確な経営診断に基づいて適切な解決策を勧告し、それを実践するための援助を行うにはどうすべきか、さらに、経営診断に対する潜在的需要の顕在化という視点で論究することにする。

このために、まず第1に、わが国における経営診断の起源について概観する。ついで、経営診断とは何かについて諸外国の定義も参考に入れながら説明する。さらに、これまで行われてきたわが国の経営診断の特徴を分析し、これらの特徴が今後も有効かどうかを検証する。すなわち、工業社会における企業経営の診断では有効であったと思われる手法が、今後の経営診断においてどうなるかを検討した上で、将来の企業経営の診断にとって有用と思われるポイントを指摘し、どのように経営診断を進めるべきかについての試論を提示する。

1. 経営診断の起源と意義

新しい経営診断の在り方を探求するにあたっては、まず最初に、経営診断の起源を解明することが必要である。わが国では、昭和23年（1948）に中小企業対策を専門とする「中小企業庁」が設立されたが、その狙いは以下の2点にあった⁽¹⁾といわれている。

- (1) 中小企業の外的要因、即ち、企業が当面しながらもそれ自体では解決出来ない経済、金融、労働等の広範な面において、中小企業に圧迫を加えあるいはその成長を妨げる諸要因を発見して、その除去を行ない、さらには積極的に中小企業を振興するための諸対策を立てて推進すること。
- (2) 中小企業対策をいかに政府の手で講じても、企業自体がその体質を改善し、合理化し、あるいは近代化するに足るだけの力がなければ、折角の対策も受け入れて消化することは容易ではなく、また数多い中小企業の健全な発展も簡単には望むべくもなく、したがって、政府の手で中小企業者に直接その方法を指導し、かつ各種の行政施策の受け入れ態勢を整えさせつつ、生産性の向上を自力にて進めうるよう援助すること。（傍点筆者）

この狙いから明らかなように、わが国における経営の指導・診断は国の政策として政府自ら直接指導して、健全な中小企業の育成をはかることと、政府が行う各種の中小企業対策の受け入れ態勢を整備するためにスタートしたものである。ここでいう中小企業診断とは、「中小企業経営者の申込に応じ中小企業診断士がその企業の経営内容（財務、生産、労務、購買、販売、事務、店舗等）を調査分析し、企業の経営管理に関し改善すべき事項および改善方法を勧告、指導すること」⁽²⁾をいうとしている。

また、中小企業診断を担当する中小企業診断士は、昭和23年に発足しその後診断制度の質的な充実と量的な拡大をはかるため、昭和27年（1952）

に中小企業診断士登録規程が制定され、これに基づいて登録することになり、これを通産大臣登録中小企業診断士と呼ぶ。現在では通産大臣登録中小企業診断士になるためには、昭和38年（1963）に制定された中小企業指導法による「中小企業指導事業の実施に関する基準を定める省令」で定められている以下のいずれかに該当するものでなければならない。⁽³⁾

- (1) 通産大臣が指定した法人—社団法人中小企業診断協会—が行なう中小企業の診断に関する試験に合格していること。
- (2) 中小企業振興事業団が行う養成課程（1ヵ年コース）を修了した者
- (3) 以上に掲げる者と同等以上の学識、経験を有していると認められる者

となっている。

以上がわが国における経営診断制度の起源である。

つぎに、経営診断の意義について明らかにしておく。まずイギリスの経営コンサルタント協会（Institute of Management Consultants）では「独立して、資格のある人が、方針・組織・手続・方法等に関する問題を調査し、適切な解決策の勧告ならびに、その改善実施の援助等を行うサービスのことである」⁽⁴⁾と定義している。この定義では経営コンサルタントは特定の組織に所属している者ではなく独立していること、経営診断に関する資格をもっていること、診断の対象を特定していないこと（中小企業とか営利組織とか）、診断の内容を方針・組織・手続・方法等とし、わが国のように財務、生産等といった部門別診断としていないこと、解決策の勧告に止まらず、改善実施の援助までを業務としていること、そして経営診断をサービスとしていることなどが特徴である。

日本では「会社、工場、商店などの企業、あるいは官庁、病院、学校などの依頼を受け、一定の報酬をえて、その経営に関する顧問、診断、指導を業とする職業をコンサルタント（consultant）という」⁽⁵⁾とし、コンサルタントにはつぎのようなものと指摘している。「コンサルタントは、

大別して経営コンサルタント (management consultant) と、技術コンサルタント (consulting engineer) に分けられる。経営コンサルタントは、経営全般あるいは各種の部門機能のマネジメントについて、援助・勧告・指導を行うものであり、技術コンサルタントは、建設、化学装置その他の業種別の固有技術について、援助・指導を行うものである」⁽⁶⁾

この定義では、コンサルタントを広義に捉え、経営コンサルタントと技術コンサルタントの2つがあるとしていること、コンサルタントは一定の報酬を得る職業としていること、診断の対象を企業のみならず官公庁などの非営利組織にまで拡大していること、診断の業務を顧問、診断、指導と広く捉えていること、コンサルタントの資格についてふれていないこと、などの特徴をもっている。

以上、見てきたように経営診断についてはさまざまな見解があるが、わが国の診断士制度は中小企業を対象としていることと官主導であることに特色がある。

2. 日本における経営診断の特色

中小企業診断士によるわが国の経営診断の特徴を明らかにするために、欧米でいわれている経営コンサルティングの特徴について説明する。⁽⁷⁾

第一に、コンサルティングは独立したサービスである。これはコンサルタントが依頼企業 (client) に所属していないことを示し、又コンサルタントの重要な役割を表わす。コンサルタントは、変革について決定を下したり、それを実施したりする直接の権限をもっていない。コンサルタントは、自分の独立性を捨てることなく、依頼者と密接にかかわり合った変革の媒体になりきる技術を体得していなければならない。

第二に、コンサルティングは本質的に援助サービスである。このことはコンサルタントが、絶望的になっている経営者に代わって組織を運営した

り、微妙な意思決定を行ったりするために雇われるのではないということの意味している。コンサルタントは助言者であって、その助言の質と完全さについて責任を負う。適切な助言を与えるだけでなく、適切な方法で、適切な時期に与えるということも、コンサルタントの基本的な技量である。

第三に、コンサルティングは、実践的な経営管理上の問題に関する専門職業的な知識・技量を提供するサービスである。コンサルタントは、いろいろな経営管理の状況や問題についての相当な知識を蓄積し、問題解決に必要な技量を獲得することによって、名実ともに一人前になるのである。その技量とは、問題を明確にし、必要な情報を発見し、分析をし、それを統合し、代替案を選択し、コミュニケーションを行なうことに関するものである。さらに、専門家としてのコンサルタントは、つねに大学や研究所で開発される新しい経営管理の方法や技術の進歩に遅れないようにし、これを依頼者に教え、実地に適用するよう援助する。こうしてコンサルタントは経営管理の理論と実践を結びつける鎖の役割を演ずるのである。

第四に、コンサルティングは、むずかしい経営管理の問題について奇蹟的な解決策を出すというようなサービスではない。コンサルティングは、わかりにくい事実の分析、創造的でしかも現実的な解決案の探求を基にした困難な仕事であり、体系的で規律正しい職業である。問題を解決しようとする経営者の強力な意思と、依頼者とコンサルタントとの共同作業とは、コンサルティングの最終成果にとって重要なものである。

以上説明してきたように、経営コンサルティングは依頼企業に所属しない独立したサービスであること。経営コンサルティングは経営者に適切な助言を提供する援助サービスであること。さらに経営コンサルティングは現実の経営管理上の問題解決に対して有用で専門的な知識と技量を提供すること。しかしながら、経営コンサルティングは経営者にとって魔法の杖を提供するものではない。問題を解決しようとする経営者の強い意欲があって経営コンサルティングはいきてくるのである。

一方、わが国においては中小企業診断の特徴について以下のような点を指摘している。⁽⁸⁾

- (1) すべての中小企業に対して門戸を開放していること。
- (2) 個々の企業診断は強制ではなく、あくまで企業団体の希望により実施する。
- (3) 勧告を実施するかどうかは企業側の自由であるから、診断により何らの拘束も受けないこと。
- (4) 診断に必要な経費は国および都道府県（または六大都市）が負担し、受診企業からは金をとらない。（ただし、必要経費については平成7年度より変更あり。筆者）
- (5) 企業診断によって得られた企業内部の秘密は、厳重に守られ、絶対他にもらさない。
- (6) 企業診断によって得られた情報は、徴税その他官公署が行う業務上、その企業の利益に反するような実務に利用してはならない。

以上のように、わが国の経営診断は対象を中小企業としていること。経営診断にあたっては中小企業の希望としているが、必ずしも中小企業経営者の積極的な意思によるものとはいえず、そのために勧告を受け入れるかどうかは中小企業の経営者の意思にゆだねられていること、その上経営診断に必要な経費は公的資金から支出することになっていること、など政策的色彩の強いのが大きな特徴である。

わが国の経営診断の特徴をまとめてみると以下のような点を指摘することができる。

- (1) 官主導の公共診断が中心であること。前に述べたように、わが国の経営診断制度の発端は、中小企業を健全に育成するための中小企業対策を効果的に実現する上で障害となるものを除去する目的で、国自らが直接中小企業を指導する一環として始まったものである。それ故に、わが国の経営診断は依頼主は官公庁、受診者は中小企業、経営診断を

実際に行う者は主として官公庁に所属している中小企業診断士という複雑な関係になっている。その上、経営診断に要する経費も国または地方公共団体が負担することから、中小企業の経営者の経営問題の解決に対する適切かつ必要な助言や勧告を提供するというよりは、国また地方公共団体の施策にそった勧告を行う傾向が強い。この点で、わが国の経営診断は独立したサービスとはいえないし、実践的な経営管理上の問題に関する専門職業的な知識・技量を十分に提供するというサービスにもなっていない。

さらに、受診先の中小企業の経営者にとっては自らが直面し、解決を迫られているという積極的な問題意識で受診するのではなく、受診すれば、何らかの制度上の恩恵が受けられるという消極的な受身で受診することになり、その結果、勧告・指導についても無関心になり易い。また実際に経営診断を行う中小企業診断士にも依頼先の目的・意図が不明確なまま、型通りの診断を行い、型通りの勧告書を作成すれば良く、勧告が有用かどうかなどに余り関心を持たなくなり、生きた知恵を提供しなくなる。

- (2) 定量的で過去の実績を中心とした経営診断が多いこと。経営診断で通常よく利用される資料に貸借対照表や損益計算書などの財務諸表がある。これらの資料は一定の手続に基づいて作成されていれば、当該企業の経営実態を把握する資料として有用である。また、これらの資料の多くは金額または数量で表示されており、分析が容易であるし、分析結果を比較し易いということもある。しかしながら、定量的な実績を中心とした経営診断には、つぎのような問題点もある。

過去の実績は、企業がそれを取り巻く環境にどれだけ適応できたかを示すものである。それ故に、実績をいかに分析しても未来の経営管理に有用なヒントは必ずしも期待できない。ましてや現代のように、企業を取り巻く環境の変化が急激な時代にあっては、過去の実績は未

来を保証することはおろか、未来への改善を妨げる原因になることさえある。

経営にはさまざまな経営資源が存在する。あるものは有形で計量可能であるが、他のものは無形で計量不能なものもある。経営診断では経営資源を出来るだけ幅広く捉えるとともに、遊休化している経営資源をいかに活用するかを提案することも重要である。定量的な要因を中心とした経営診断では、多様な経営資源を十分に把握できない危険性がある。特に最近注目されている経営理念や企業文化といった定性的な経営資源をどう捉えるかは問題である。

- (3) 部門別診断が主流であること、先に述べた中小企業診断士の規定にあるように、わが国の経営診断では、経営を財務、生産、労務、販売、事務というように、部門別に細分化して診断を行うことが主流となっている。また、中小企業診断士の第一次試験の科目も部門別となっている。部門別診断は経営に関する解剖学的アプローチであり、財務、生産、販売といった経営内の部門について診断し、問題点を明らかにし、その解決策を提案するものである。部門別診断は診断対象を限定することで、診断がやり易く、改善策も作成し易いという利点がある。

反面、部門別診断には限界点もいくつかある。まず最初に、部門別診断によって部門別の問題点が的確に抽出され、それに対して適切な改善策が立案され、効果的に実施されたとしても、経営全体の改善につながるとは必ずしもいえない。すなわち、部門最適化は必ずしも全体最適化を意味しない。つぎに、部門別診断では複数の部門に関連する問題点を見落したり、軽視したりしがちである。経営問題はむしろ複数の部門に関連していることが多いことを考えると、部門別診断だけでは十分とはいえない。さらに、部門別診断では、部門に拘って経営全体が見えなくなることである。“木を見て森を見ず”に陥る危険性がある。

- (4) 個人による診断が主流であること。中小企業の経営診断を専門の職業としている人の多くは個人営業である。組織形態は法人であっても実態としては個人営業が多い。個人による経営診断はコンサルタントの個人的な能力・魅力を十分に発揮できるし、また、業務契約に拘わらず柔軟に対応して貰えるという利点がある。

しかしながら、個人に得手、不得手があるように、コンサルタントにも得意な分野と不得意な分野がある。このような視点に立てば、個人による経営診断は前述した部門別診断に適した方法であり、経営全般にわたる診断には必ずしも最適であるとはいえない。また、個人による経営診断は過去の診断体験や職業歴などの個人的判断に陥り易く、客観性に乏しいといえる。

- (5) 診断目的が経営の近代化・合理化にあること。中小企業診断士制度のねらいからわかるように、わが国における経営診断は自力で自らの体質を改善し、経営の近代化を図るだけの能力がない中小企業を対象としたもので、中小企業の生産性の向上に主眼がおかれている。いうまでもないことだが、規模の大小、業種を問わず企業経営において無駄を排除し、効率のよい経営を指向することは、いかなる時代においても不変の経営課題である。

ただ、効率性の追求、近代化の達成だけが経営診断の課題かといえれば必ずしも賛成できない。特に最近問題となっている環境保護、天然資源の枯渇や稀少動植物の消滅、大気汚染、人間疎外など企業を取り巻く条件は大きく変化し、企業に対する見方も様替りしてきている。中小企業といえどもこれらの問題を回避することはできず、効率化、近代化だけを追求することは許されなくなっている。今後の経営診断にあたっては、時代の流れを十分に考慮し、企業経営の社会性、人間性、環境への配慮などを加味することが必要である。

以上、わが国における経営診断の特徴を5項目にまとめてみた。これら

の特徴を踏えた上で、21世紀へ向けてわが国の経営診断はいかにあるべきかについて検討することにする。

3. 新しい企業観の出現

21世紀へ向けての経営診断の在り方を検討するに当っては、経営診断の主たる対象である企業についての考え方を整理しておく必要がある。というのは、歴史的にみれば、企業を初めとする全ての組織は時代という環境の産物だからである。ここでは、工業社会のリーダーとして発展してきた企業が、工業社会の成熟化に伴いどのように変りつつあるかを明らかにし、21世紀に向けての新しい企業観について説明する。

18世紀末にイギリスで起った産業革命に伴って出現した工業社会は、企業という新しい組織をつくり出した。それ故に、工業社会において企業は極めて明快でかつ確固とした存立基盤を有していた。これについて、H.I.アンゾフ (H.I. Ansoff) は、「1950年代に至るそれまでの150年間は、企業と非営利の E.S.O. (environment serving organization の頭文字=筆者加筆) の両者にとって、その存在理由は、ずっと明確で安定的な状態にあった。…中略…企業は国民の富を形成し、利益を得ることのできる社会ニーズのあるすべての領域において、商品とサービスを提供するように期待された」⁽⁹⁾と工業社会における企業の存立基盤を説明している。アンゾフの文章からわかるように、工業社会において企業は利益があると期待できる領域で、社会が求める有用な商品やサービスを提供することと、商品やサービスを生産したり、販売するために人々を雇用し、所得機会を提供するという経済的機関として社会的に広く認知され、支持されていたのである。

しかしながら、「1950年代の半ばから、加速化し累積化する事象が、企業環境の境界、構造、力学を変革し始めるようになった。企業は新奇の予期しない挑戦に次第に直面するようになった」⁽¹⁰⁾のである。すなわち、工業

社会の成熟化に伴い、企業に対する社会の見方が変化し始め、企業の存立基盤が揺らぎ出したのである。具体的には環境保全、省資源、リサイクル、有害商品や欠陥商品、人種や性などによる差別、動物実験、軍需への関与など、これまで企業経営とは余り関連がないとされてきた問題に対しても企業の責任が問われるようになってきた。

換言すれば、従来、企業は利益が期待できる領域で社会にとって有用な商品やサービスを提供するという経済的責任を遂行することで、社会的な承認と支持を得ていたのが、今日では、利益が必ずしも期待できない、あるいは損失さえも予想される領域においても企業は相応の責任を果たすように社会から求められるようになってきたのである。企業の社会的責任への要求である。このように、企業が商品やサービスを効率的に提供するという経済的責任に止まらず、非経済的領域での社会的責任まで求められるようになった背景としてはつぎのようなものがある。

- (1) 企業規模が拡大し、企業活動が及ぼす影響力が増大したこと。現代は企業社会とも呼ばれるように、企業活動は地球環境から人々の消費生活に至るまで、国境、民族、文化を超えて大きく影響している。人類の未来は企業活動によって左右されるといってもあながち過言ではない。
- (2) 自由企業体制の是正が必要になってきたこと。伝統的な自由企業体制のもとでは市場メカニズムによって市場競争を促進し、より良い商品やサービスをより効率的に提供することを通して消費者利益の向上に貢献するが、反面、生産資源の浪費、企業間競争による社会的な無駄、人々に過度の物質主義を強制するなどマイナス面が顕在化してきている。
- (3) 経済優先から生活優先への政策転換が求められていること。これまでは資本を中心とした経済発展が人々の幸せにつながるという視点から経済政策が策定・実施されてきた。その結果、日本は世界でもトッ

ブクラスの経済大国といわれるようになったが、他方では“経済は一流、生活は二流”と揶揄されているのも現実である。今、日本は経済優先、企業優先、生産優先から、人間性の尊重、生活重視、消費優先へと人間を中心とする政策へ大きく方向転換する時であり、これまで社会の主役として承認されていた企業の在り方も根本的に見直すことが必要である。

以上のような背景から企業に求められる責任の範囲が拡大されてきているが、これは企業に対する評価が変化しつつあることから明らかである。従来、企業に対する評価は企業規模、収益力や成長力といった企業の財務データを中心とした経済的側面から行われてきた。しかしながら、企業に対する期待が変わるにつれて、企業評価は新しい評価項目と基準によって行うことが提案されている。

その1つの例として日本経済新聞社の「PRISM (Private Sector Multi Evaluation System=多角的企業評価システム) がある。⁽¹¹⁾「プリズム」は財務データを中心とした従来の経営指標に加え、環境対策、消費者への対応、従業員や株主の処遇、社風、社会的な公正さなどの定性的側面を分析に取り入れて評価システムを構築しており、この評価システムの狙いは二十一世紀に向けた新しい企業像を多角的に探り出すことにあるとしている。

評価方法は、東証上場、それに準じる非上場有力企業千七百四十一社を対象にアンケート調査を実施、これに日本経済新聞社記者による経営者評価を加えた五十項目を定性データとし、数値化している。さらに成長力、収益力、生産性を示す四つの財務指標を作成、合計五十四項目を基礎データとしている。つぎに、企業の実態をわかりやすく表すため、五十四項目の相関関係を因子分析という統計手法で分析し、①開放性 ②環境・研究 ③若さ ④収益・成長力 ⑤法的対応という五因子を抽出している。

各因子は複数の項目から影響を受けており、因子とアンケート調査など

の項目との関係は次の通りである。

- ① 開放性 インターネット利用，国際化の進展状況，外国人向け日本語以外の表示，企業メセナ専門部署の設置，障害者向け施設，顧客満足度向上など，視点を社外に向けた活動や，社内電子メールネットワークの構築，社内公募制度など開かれた組織への取り組み状況と関係している。
- ② 環境・研究 環境保全行動計画の策定とその内容，環境問題担当役員の任命，環境管理，監査制度の有無など環境問題への取り組みと，特許出願件数，研究開発従業員比率，研究開発部門出身者の地位など研究開発力を表す項目と強く関連している。
- ③ 若さ 部課長への昇格年齢が若く，取締役の平均年齢や社長就任年齢が若いと点数が高くなる。中途採用者比率，取締役の学閥とも関係がある。
- ④ 収益・成長力 株主資本利益率，一人当り経常利益額，経常利益成長力，経常利益額など収益力や成長力を示す財務指標と強く関連している。
- ⑤ 法的対応 独禁法順守のためのマニュアル作成や社員教育，PL（製造物責任）法専任部署の設置状況，PL 法担当役員の任命と強く関係している。

以上の結果を踏えて，学識経験者など八十八人が二十一世紀に向けての「優れた会社」という視点で総合的に採点するものである。この評価システムから明らかなように，21世紀の優れた会社は収益力や成長力といった経済的強さだけではなく，開放性や環境問題，法的対応など社会的な側面や倫理的な面，そして従業員の処遇など，極めて多面的に評価されることになる。換言すれば，21世紀の優れた会社はコーポレート・シティズンシップ（corporate citizenship）が求められる。このような新しい企業像の形成に向けて，経済診断はいかにあるべきかが問われている。

4. 経営診断の革新

21世紀を目前にして、約200年間にわたって経済社会の進歩・発展をリードしてきた企業はその存在意義を問い直されており、中小企業はもとより全ての組織（営利組織と非営利組織）は未来に向けて、組織をどのように再構築し、維持・発展させたいかを模索しているのが現実である。組織の経営者が問題解決に援助を求めたいと思った時に依頼することができる専門的なサービスを経営コンサルティングとするならば、現在、経営コンサルティングに対するニーズは極めて高いと推定されるが、現実はずしもそうではない。その原因は先に説明したわが国の経営診断の特徴に由来すると思われる。ここではわが国の経営診断の特徴を踏えて、今後の経営診断の重要なポイントを指摘することにする。

- ① 経営診断のインフラストラクチャーの整備 前述したように、わが国の経営診断制度は官主導による公共診断が主流となっている。これは“馬を川に引張ってくることはできるが、馬に水を飲ませることはできない”の例え話に似ている。組織を馬に例えることは不適切かも知れないが、組織（特に中小企業）の経営者が経営診断を気軽に活用する環境にはない。経営診断を行うコンサルタントは別名ビジネス・ドクター（business doctor）とも呼ばれるように、経営者が経営上困った問題に直面した時に、何時でも気軽に安心して相談できるコンサルタントがいることが望ましい。このように、経営者が手軽に経営相談をできるようにするためには、以下のような点で体制（インフラと略す）を整備する必要がある。このために国及び地方公共団体は公的資金を投入すべきである。第一の点は、中小企業はもとより全ての組織に対して、経営診断の意義を周知し、理解させるための活動を行うことである。経営診断の意義や効果を十分に理解している経営者は少

ない。第二の点は、経営者が経営診断を気軽に利用できるような制度を整備することである。1つは経営診断の料金体系を明確化することと、もう1つは健康保険のような制度で経費負担を軽減することである。第三の点は、中小企業診断士を含めた経営コンサルタントを国及び地方公共団体から独立させることと彼等の能力・技量を向上させること、そして定期的に彼等の能力・技量を評価し、等級づけをすることである。第四の点は、国及び地方公共団体が行う中小企業対策などは、経営コンサルタントに周知し、必要な経営診断は受益者負担の原則で経営コンサルタントが実施し、受診者に勧告し、実施を援助する。

- ② システム診断を行うこと。組織をどう捉えるかは経営診断にとって重要な問題点の1つである。従来、わが国の経営診断では組織を部門別組織の集合体として捉える方法が主流であったが、本来、組織は機能の連鎖（システム）として捉えるべきである。ここでいうシステム（system）とは、共通の目標を達成するために複数の構成要素が有機的な形態で統合された集合体とする。例えば、ある製造企業が顧客満足（customer satisfaction）を経営理念とした場合、これを達成するためには標的顧客の調査・分析によるニーズの把握に始まり、このニーズを充足するための製品計画が策定され、製品計画にしたがって原材料や部品が調達され、生産活動に入る。生産された製品は標的顧客に効率的・効果的に提供するために、適切なプライシングと適切なプロモーションそして適切なマーケティング・チャネルを計画し、これらを統合した上で、実施しなければならない。最終的には顧客に購買・使用して貰い、顧客のニーズが十分に充足できたかを確認して終る。この一連の活動が顧客満足という考え方の下で実施されることを顧客満足型経営という。従来の解剖学的アプローチによる部門別診断に加えて、生理学的アプローチとも呼べるシステム診断が必要になってきている。

- ③ 経営資源を多面的に捉えること。組織は種々の経営資源を所有している。経営診断に際して経営資源をどう捉えるかは重要な問題の1つである。通常、経営資源といえば、組織がその目的を達成するために行う活動に必要な要素で、一般的には、従業員 (man)、機械設備 (machine)、原材料 (material) の3要素をいう。また、これらの資源を把握・分析する場合、量的に測定する方法と質的に測定する方法がある。前者は例えば、従業員を男性何名、女性何名と計量的に測定するものであり、後者は例えば、従業員の労働意欲はどのレベルにあるか、中間管理者の管理能力はどのレベルにあるかなど、従業員の質を測定しようとするものである。従来の経営診断では経営資源の量的側面を中心に調査・分析を行っていたが、「エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件 (In Search of Excellence)」の著者、T.J.ピーターズ(Thomas J. Peters)とR.H.ウォータマン(Robert H. Waterman, Jr.)の研究によれば、“共有価値 (shared value)” が超優良企業の重要な条件の1つであることを証明した。⁽¹²⁾ 彼等によれば、「企業のトップの役割は組織の価値観を管理していくことなのではないか」⁽¹³⁾ と述べている。以上の説明からわかるように、経営診断を行うに当っては、経営資源の量的側面と同様、質的側面の調査・分析についても重視する必要がある。

経営資源に含めるかどうかは若干議論が分かれる問題ではあるが、長い間取引関係にある原材料や部品の納入業者や完成品の卸売業者や小売業者、自社ブランドに対するロイヤリティの高い消費者など経営外部にあるが、経営成果に大きな影響を及ぼす要因の存在も十分に測定する必要がある。経営診断にあたっては組織をゴーイング・コンサーン (going concern) として捉え、その存続と発展の可能性を把握することが重要であり、そのために、経営資源をできるだけ多面的に捉える必要がある。

④ グループ診断の推進

現代の組織は高度に複雑化しており、1人のコンサルタントの診断能力の範囲を超えているといっても過言ではない。特に国際化や情報化の進展は組織運営に大きく影響を与えている。海外進出に伴う国際取引の拡大や外国人の採用は、従来の国内取引の処理や日本人従業員を対象とした人事管理では判断できない問題を発生させ、組織運営を複雑化している。また、情報化の進展はPOS (point of sales=販売時点情報管理システム) やEOS (electronic ordering system=電子発注システム)、さらにはEDI (electronic data interchange=電子データ交換) など、経営管理面で大きな変革をもたらしている。

経営コンサルティングにおいては、経営者が直面する経営管理上の諸問題について、専門職業的な知識・技量を提供することが求められるが、受診者側の多様なニーズに1人のコンサルタントで対応することは不可能といわざるを得ない。それ故に、従来のように、個人で経営診断を全て行うのではなく、経営管理のそれぞれの分野での専門家によるグループを構成し、グループで経営コンサルティングを行うべきである。専門家のグループによる経営コンサルティングは経営管理の問題を多面的に捉え、討議することによって、問題解決に対する複数の代替案を策定することが可能となる反面、それぞれの専門家による意見の羅列に終り、経営者が判断に迷うという可能性もある。グループ診断ではリーダーの役割が重要となる。すなわち、最終的な勧告はグループ・リーダー自身の判断が必要である。

以上、将来の経営診断においてポイントとなる項目について説明した。

5. 経営診断の進め方

組織の経営者から経営診断の依頼があった場合、経営診断をどのように

進めるかについては、依頼の内容によって異なってくるから、必ずしも普遍的なステップがある訳ではない。というよりは受診者サイドの依頼内容に応じて、最適な進め方を選択すべきである。依頼内容は大別すると2つに分類される。1つは組織全体を診断する総合診断と組織の1部門また複数の部門を診断する部門診断である。前者は人間に例えれば、人間ドックに該当するもので、組織全体を可能な限り詳しく診断し、改善点を抽出し、改善案を策定し、その実施を支援することである。後者は外科医院が怪我の治療を行うようなもので、診断を依頼された部門についてのみ診断を行い、改善点を発見し、改善策を作成し、その実施を支援するものである。

経営診断の一般的な進め方はつぎの通りである。

- (1) 経営診断の申込み。所定の申込み用紙に必要事項を記入して貰う。
- (2) 経営診断の受付。依頼内容を検討した上で当方として十分対応可能なものについて経営診断を受け付ける。
- (3) 予備診断を行う。既存資料を分析するとともに、社長を初めとする経営陣にヒヤリングを行い、経営診断を依頼する目的を確認し、組織の概要を把握する。この結果を予備診断報告書としてまとめるとともに、診断内容を契約書にする。
- (4) 契約の締結。診断内容、経費の見積、必要な期限などについて双方確認の上契約書を作成する。
- (5) 診断グループの編成と事前打合せ。診断内容に応じて適正なスタッフを選択しグループを編成する。グループ編成に際してはリーダーを明示する。グループ編成が終了したら、予備診断書を中心に全員で事前の打ち合せを行う。
- (6) 現場診断。スケジュールにしたがってスタッフがそれぞれの担当事項について調査を実施し、報告書にまとめる。
- (7) 問題点を抽出するための討議をする。それぞれのスタッフがまとめた報告書をもとに、討議を行い問題点を抽出する。曖昧な問題点につ

いては再度調査した上で討論する。

- (8) 改善策を策定し、改善効果を予測する。抽出された問題点毎に複数の改善案を策定しグループ・メンバーで討論する。また、改善案を実施した場合、どのような効果が期待できるかを予測しておく。
- (9) グループ・リーダーは改善策を総合的に検討し、勧告書を作成する。個別の改善策を総合的に点検し、改善策間に矛盾はないか、抜けている点はないかを確認して勧告書にまとめる。
- (10) 関係者に報告会を開いて説明する。経営者を含む経営陣には勧告内容全体について説明するとともに、関係ある部門の人々にも改善策について説明をする。
- (11) 改善策の実施を支援し、改善効果を確認する。改善活動を実施する上で発生する問題についての的確にアドバイスを与えるとともに、改善による効果を測定し、双方で確認する。

経営診断を実際に実施する場合、予期せぬ問題に遭遇したり、現場の協力が得られないなど予定通りに進めることはむずかしいが、コンサルタントは誠意をもって業務を遂行する必要がある。同時に、業務を改善することを通して、従業員と組織に貢献するという信念を持つことが重要である。

最後に、企業が関係する様々な不祥事をみていると、将来の経営診断にとって有益なヒントを数多く提供している。ここでは重要と思われる点を3つ指摘しておきたい。まず第一は総合診断であれ、部門診断であれ、経営診断を行うに際しては、当該組織の体質、文化を把握することである。人間に例えれば、多くの場合、病気はその人の体質に起因するといわれている。組織体質を把握するには、経営者の経営理念あるいは経営哲学、日常の言動、組織の歴史、組織内で伝承されている英雄伝、役員昇格への評価項目などについて調査・分析すると明確になる。バブル経済崩壊後、多くの企業は“顧客満足=customer satisfaction CS”を唱えているが、皮肉な見方をすれば、今までいかに顧客不在の経営であったかを露呈してい

るともいえる。“顧客第一”“消費者利益の向上”といった経営理念を掲げている企業は数多く存在するが、この経営理念が企業の行動規範、従業員の行動規範として体質化している企業は存在するだろうか。今回の金融業界の問題を見てもいかに顧客不在かが明らかである。経営診断の1つのねらいは組織の体質改善にあることを肝に銘ずべきである。

つぎに、組織を組織目標を達成するための機能の有機的な連鎖体（システム）として把握することである。生産、販売、財務といった経営機能があって経営が存在するのではなく、社会にとって有用な何かを提供するために、何かを生産し、販売するために経営が存在するのである。しかしながら、多くの企業では、生産の目的をモノを作ることに、販売の目的をモノを売ることににおいていて、“何のために”という目的を忘れている。“手段の目的化”である。ある組織が“顧客満足の提供を通して組織の維持・発展”を目標とすれば、生産、販売、財務など全ての機能はこの組織目標の達成に向けて連動する必要がある。しかしながら、現実の組織運営では縦割りというセクショナリズムによってそれぞれの機能が動いている。“手段を目的化した”組織を“目的のための手段”という普通の状態にすることもまた経営診断のテーマである。

さらに、近い将来、情報化、サービス化などの進展に伴って、工業社会の常識では想像もできなかったような新しい組織が出現し、発展するといわれている。例えば、生産機能も販売機能も外部に委託（アウト・ソーシング）し、開発機能のみに特化した開発型企业などはその1例である。このような新しい形態の組織に対する経営診断は、従来の診断の考え方、手法では十分に通用するとはいえない。新しい時代の新しい組織に対する経営診断の在り方を開発する必要性が強まっているのである。

おわりに

縁あって、社団法人神奈川県経営診断協会に入会して何時の間にか15年の才月が経過した。この間、中小企業診断士の資格更新の講習会で講演をしたり、入会審査委員として新入会員の審査に携わってきた。所が平成6年の総会で、副理事長に推薦され、協会の運営を預かる立場になった。以来2年間、経営診断とは何か、どうあるべきかを考え続けてきたが、未だ十分にまとまったものにはなっていない。しかし、経営診断は現実の社会で活動をしている“生きている組織”を対象とする臨床科学だとすれば、経営診断とは何か、どうあるべきかは時代の産物である組織の在り方に大きく左右されるといわざるを得ない。

このような考え方に立って、この論文では経営診断について、未だ十分に体系的にまとめたものではないが、工業社会での経営診断の特徴を整理し、問題点を抽出した。それは工業社会における組織の診断としては有効であったが、脱工業社会の組織に対する診断としては疑問があるからである。つぎに、工業社会の成熟化に伴い脱工業社会における組織について、コーポレート・シティズンシップの確立を念頭におき、組織の経営診断についてのポイントを列挙した。未だ論及すべき点、消化不足の点、未解明の点など不完全な論述ではあるが、将来の完成へ向けた一過程として発表したものである。

この論文のもう1つの視点は、経営診断というサービスのマーケティングはいかにあるべきかである。マーケティングとは何かについては百家争鳴の感があるが、“組織を取り巻く環境（とりわけ市場）の変化に対する組織の創造的な適応行動である”といえる。このような観点から、経営診断という専門的サービスを捉えてみると、サービスを受ける側（顧客）のニーズが複雑化・高度化しているのに対して、サービスを提供しているコン

サルタントの専門的知識・技量がミスマッチをおこし、需要が潜在化している状況にある。それ故に、今コンサルタントに求められるものは、組織のニーズを的確に把握すること、同時に組織のニーズに十分対応できる専門的知識を修得するとともに、専門的技量のレベルを向上させることである。さらに、経営診断協会のようなコンサルタントの団体は、各種の組織に対して、コンサルタントが提供できる専門的知識・技量について積極的広報することが必要であり、コンサルタント側の創造的な対応・働きかけが重要と思われる。

< 注 >

- (1) ㈱中小企業診断協会「中小企業診断士受験の手引」昭和46年 3頁
- (2) ㈱中小企業診断協会 前掲書 6頁
- (3) ㈱中小企業診断協会 前掲書 8頁
- (4) 国際労働事務局著、日本生産性本部茗谷会訳「経営コンサルティング」1997年 (財)日本生産性本部 7頁
- (5) 畠山芳雄稿「コンサルタント」、高宮晋編集「新版・体系経営学辞典」ダイヤモンド社 昭和45年 571頁
- (6) 畠山芳雄稿 前掲書 571頁
- (7) 国際労働事務局著 前掲書 7～9頁より要点のみを抜粋
- (8) ㈱中小企業診断協会 前掲書 6頁
- (9) H.I.Ansoff 著 中村元一訳「戦略経営論」産能大 昭和55年 16頁
- (10) H.I.Ansoff 著 前掲書 19頁
- (11) 日本経済新聞社「日本経済新聞」1996年2月26日朝刊より抜粋、「プリズムとは日本経済新聞社が21世紀の企業像を探るために開発した因子分析法による新企業評価システム」
- (12) T.J.Peters, R.H.Waterman Jr.著 大前研一訳「エクセレント・カンパニー」講談社 1983年 64頁
- (13) T.J.Peters, R.H.Waterman Jr.著 前掲書 64頁